

## Pérou : un nouveau modèle de commerce équitable

Un nouveau modèle entrepreneurial social alliant étudiants et communautés indigènes au Pérou : le « Commerce Inclusif »



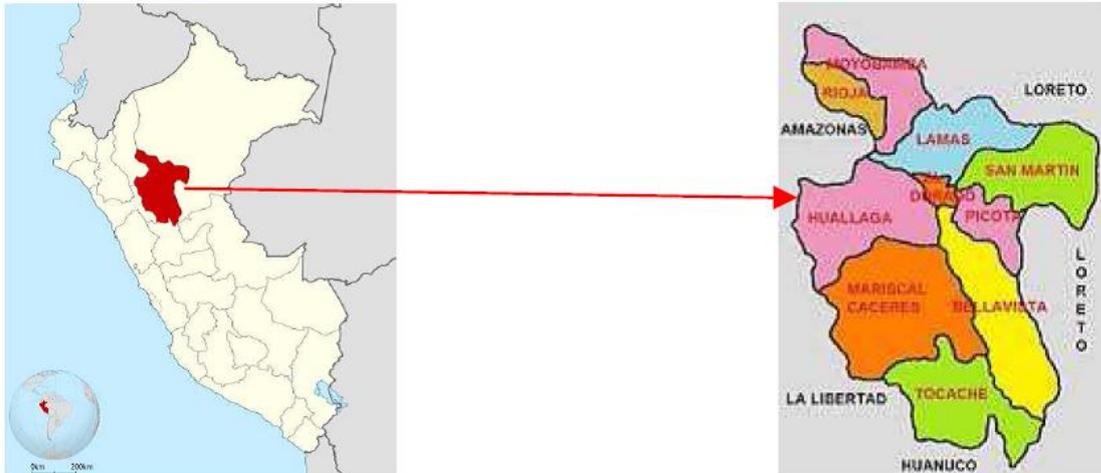
### Résumé :

- Au Pérou une nouvelle alliance entre universitaires et communautés indigènes amazonienne repense le commerce équitable en termes de « Commerce Inclusif » ;
- Ce nouveau modèle entrepreneurial social a pour objectif de créer des alternatives de production soutenables qui améliorent les conditions de vie des communautés natives tout en préservant leurs habitats et leurs coutumes ancestrales ;
- Aujourd'hui ce projet expérimental a donné lieu à la création d'une joint-venture entre universitaires et communautés indigènes. Dans ce modèle les intérêts des communautés natives orientent et déterminent les décisions quant à la gestion du commerce ;
- Ce projet expérimental a permis de sensibiliser les communautés natives sur une gestion soutenable de leurs ressources naturelles et leur donner un rôle à part entière dans l'entreprise, inversant ainsi la logique d'assistance.

Le projet expérimental **Commerce Inclusif** « *negocio inclusivo* » naît de la volonté de répondre à la crise des moyens de subsistances des communautés natives indigènes Awajún au nord est de l'Amazonie Péruvienne. Créé en 2010 dans le cadre du projet **Awajún Buen Vivir** suite à la mise en place d'un accord de coopération entre la Fédération Régionale Indigène Awajún de l'Alto Mayo (FERIAAM) et la Faculté de Gestion et Haute direction de l'Université Pontificale du Pérou (PUCP), il donne lieu aujourd'hui à la création d'une joint-venture dirigée par les étudiants et les communautés indigènes Awajún [1]. Il se définit autour de la thématique du développement entrepreneurial des marchés émergents (« Desarrollo Empresarial de mercados emergentes »). L'objectif est de créer des alternatives de production soutenables qui améliorent les conditions de vie des communautés natives à travers la production et la commercialisation du café ; former une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux dans un modèle de gestion adaptée et orientée en priorité vers les intérêts des communautés natives indigènes.

## **1 - Le contexte de mise en place du projet**

Le projet **Awajún Buen Vivir** « *Soluciones Prácticas para enfrentar la crisis de los medios de vida de las comunidades indígenas e inmigrantes, Moyobamba Perú* » créé en 2008 par *Soluciones Prácticas*, organisme de coopération technique international [2], a pour objectif initial de promouvoir l'autonomisation économique, sociale et politique du peuple indigène Awajún en définissant des solutions pratiques qui répondent à la crise des moyens de subsistance des communautés indigènes et immigrantes. Mise en place au nord est de l'Amazonie Péruvienne dans le département de San Martín, la province de Moyobamba est située dans le bassin de l'Alto Mayo et constitue la région d'Amérique Latine qui a enregistré le taux le plus élevé de déforestation depuis 1970. Avec une aire de 770 000 hectares constitués à 75% de terres forestières et de bois protégés, on compte aujourd'hui 215 000 hectares du territoire déforesté, soit une augmentation moyenne de 8% par an de la déforestation.



Source: Informe Final del Proyecto Awajún Buen Vivir 2008-2012

Parmi les trois communautés indigènes (Awajún, Kechwa Lamas et Shawi) vivant dans la région de l’Alto Mayo, le peuple Awajún détient approximativement 140 000 hectares du territoire, l’équivalent de 4% de la forêt amazonienne péruvienne. Les communautés natives Awajún sont au nombre de 14, séparées de part et d’autre par la rivière Mayo. Structurées en clans familiaux suivant une hiérarchie patriarcale, elles ont maintenu leurs formes de vie traditionnelles, leur alimentation dépendant principalement de la pêche, de la chasse et des fruits du bois. Chacune de ces communautés dispose d’une autonomie territoriale, politique et administrative. Le peuple Awajún dispose ainsi d’un gouvernement autonome qui intègre 13 de ces communautés, connu sous le nom de la Fédération Régionale Indigène de l’Alto Mayo (*Federacion Regional Indigena del Alto Mayo-FERIAAM*).



Source: Informe Final del Proyecto Awajún Buen Vivir 2008-2012

Suite à la construction de la première route ouvrant l'accès dans la jungle amazonienne péruvienne en 1973, l'Etat mena une grande campagne de mobilisation pour promouvoir la migration des colons dans la région en facilitant la mise en place de l'agriculture itinérante. Cette forme d'agriculture, reposant sur l'autoconsommation, consiste à laisser les parcelles cultivées en friche dès lors qu'elles ne sont plus fertiles au profit d'autres terrains encore vierges. Trente ans après la migration accrue des colons et la propagation de l'agriculture itinérante dans la région, 80% des bois utilisés à des fins agricoles ont été détruits et/ou abandonnés.

Le bilan est lourd de conséquences : au niveau environnemental l'érosion des sols et la perte de fertilité des terres ont provoqué une diminution drastique de la production agricole. La détérioration des ressources naturelles a compromis la sécurité alimentaire des près de 4600 personnes issues des communautés natives Awajún. Ces populations sont devenues de plus en plus vulnérables face à la contamination des sources d'eau potable liée à l'usage intensif et excessif de produits agrochimiques et aux catastrophes naturelles (glissements de terrains et inondations). Les femmes et les enfants sont les premiers à souffrir des mauvaises conditions alimentaires et sanitaires : en 2012 le taux de malnutrition chronique chez les enfants âgés de 3 ans et moins s'élevait à 43%, la prévalence de l'anémie chez les femmes en âge de procréer à 60%, et le taux de mortalité infantile s'estimait à 153 morts pour mille naissances [3].

## **2 - Description du modèle de « Commerce Inclusif »**

### **2.1 - Organisation**

Dans ce contexte le projet de « Commerce Inclusif » vise à créer des alternatives de production soutenable qui améliorent les conditions de vie des communautés natives Awajún tout en leur permettant de préserver leurs coutumes ancestrales, récupérer leurs habitats et promouvoir la reforestation des bois.

C'est un jeune leader indigène du peuple Awajún, Israel Tenteis Daichap, qui est l'origine de la proposition de Commerce Inclusif. Ce nouveau modèle de gestion né du fruit de la collaboration avec le Docteur Marcel Sigmund Tamayo Maticorena, expert en affaires commerciales au sein de la Faculté de Gestion de l'Université Pontificale du Pérou, qui a élaboré la conception technique du projet, avec l'aide du sociologue chargé de la direction du Projet Awajún Buen Vivir Luis Javier Angulo Talavera.

Les auteurs du projet partaient du constat que les modèles commerciaux mis en place auparavant avaient été un échec. Les revenus des communautés demeuraient faibles ce qui en retour les contraignait à exploiter leurs ressources naturelles par des pratiques non respectueuses de l'environnement (location de leurs parcelles de terres aux colons au profit de l'agriculture itinérante)

pour obtenir des revenus supplémentaires. A terme cette mauvaise gestion des ressources naturelles provoquait la dégradation de l'environnement, de l'habitat des communautés natives et mettait en péril leur sécurité alimentaire.

Cette initiative a pour but premier de renforcer les capacités productives des producteurs de café issus de deux communautés natives Awajún, les Shimpuyacu et les Shampuyacu, depuis une perspective de commerce équitable. Il s'agit de mettre en place un nouveau modèle entrepreneurial à visage humain qui intègre et respecte les coutumes et les valeurs du peuple Awajún. Les nouvelles générations d'indigènes sont formées aux techniques de production soutenable du café en les amenant à travailler étroitement avec les étudiants de la PUCP.

La proposition a donné lieu deux ans après à la création d'une joint-venture entre les universitaires et les communautés natives. Actuellement ce projet pilote en cours d'élaboration s'est fixé pour objectif la commercialisation du café au niveau national. La nécessité première avancée dans le plan de commerce inclusif était d'améliorer les revenus des membres de la communauté producteurs de café en supprimant les intermédiaires dans la chaîne de distribution.

Pour Israel, porte parole du peuple Awajún, c'est la relation asymétrique entre les petits producteurs et les distributeurs dans la fixation du prix d'achat de la production cafetière, qui font du marché un espace dans lequel les paysans sont expropriés des richesses qu'ils produisent. Les communautés Awajún demeurent ainsi dans une situation de pauvreté. La seconde priorité était d'améliorer la capacité de gestion des producteurs natifs aussi bien au niveau des techniques de production utilisées que de leurs connaissances et de leurs participations dans la commercialisation du produit.

## 2.2 - Fonctionnement du modèle

En construisant une *alliance stratégique* entre l'entreprise native (les producteurs de café des communautés Shimpuyacu et Shampuyacu) et l'entreprise privée (les étudiants de la PUCP) le projet de commerce inclusif fonctionne de la manière suivante :

- Il définit la valeur de marché de la production agricole de café en prenant comme valeur de référence les prix établis dans les zones ayant les mêmes caractéristiques productives.
- Une fois que la production a passé le contrôle de qualité, l'entreprise privée verse aux producteurs natifs une somme dont le montant correspond à la valeur de marché moyenne de la production agricole de café réalisée. Cette valeur de marché figure toujours au-dessus de celle versée par les grands distributeurs nationaux.
- Le produit brut (sans être transformé) passe par diverses étapes de raffinement avant d'être remis à l'entreprise privée qui est chargée de préparer sa mise en vente sur le marché réaliser sa vente en dégageant une valeur ajoutée.

La joint-venture estime ainsi que le coût de production d'un kilo de café incluant le dépulpage, la torréfaction, la mouture [4] et l'ensachage, s'établit en moyenne entre 17 et 20 soles péruviens (monnaie nationale) soit l'équivalent de 4,50 à 5,50 euros [5]. Le prix de vente local, fixé dans les grandes surfaces de la capitale Lima, s'avoisinerait autour de 80 soles en pratique (20€). A titre de comparaison, le prix de vente d'un kilo de café de la marque colombienne de prestige Juan Valdez avoisine les 108 soles (28 €). Le taux de marge réalisé sur les ventes s'élèverait donc potentiellement à 470%.

En réduisant le nombre d'intermédiaires dans la chaîne de distribution les marges réalisées seraient ensuite réparties de la manière suivante :

- 10% du bénéfice brut total sont dirigés à un fond commun d'investissement « Fond Commun pour le Bon Vivre du développement communautaire » (Fondo Comunal de Desarrollo Comunal para el Buen Vivir) destiné à promouvoir le développement des communautés natives de producteurs et renforcer la soutenabilité environnementale des techniques de production.

- Les 90% restants sont répartis 50/50 entre l'entreprise native et l'entreprise privée.

Les communautés de producteurs reçoivent ainsi deux revenus distincts l'un avant la vente correspondant au prix d'achat de la récolte de café et le second issu de la marge réalisée grâce au produit de la vente. La proposition de commerce inclusif vise à atteindre à long terme l'augmentation du revenu des communautés natives Awajún aux alentours de 300% par rapport à leurs revenus initiaux.

Le fond commun d'investissement conservé dans un premier temps par l'entreprise privée a pour objectif de financer des projets concrets qui améliorent la qualité de vie du peuple indigène, aussi bien au niveau des services de base qu'au niveau des infrastructures, et garantir une assistance technique dans la production de café. Toutes les décisions d'allocations du fond commun seront discutées et soumises au vote par les représentants des communautés natives et l'entreprise privée.

### **2.3 - Un projet original renversant les relations entre métisses et indigènes**

Toute l'originalité du projet est dans la mise en place d'un modèle où ce sont les intérêts des communautés natives qui orientent et déterminent les décisions quant à la gestion du commerce. Par le biais de la création d'une joint-venture en alliant communautés natives et étudiants, ce projet expérimental a pour vocation de favoriser le développement d'une conscience sociale au sein des nouvelles générations d'entrepreneurs. Ainsi toutes les décisions qui relèvent de la production, de la fixation du prix de vente et de la commercialisation même des produits, sont consultées et votées par les représentants de l'entreprise native et de l'entreprise privée, permettant d'établir une relation d'égal à égal.

Les communautés natives ne sont donc plus considérées comme de simples fournisseurs de matières premières mais comme des associés qui sont impliqués à tous les échelons de l'activité. L'attribution de ce nouveau statut contribue à renforcer leur estime de soi et à instaurer une relation horizontale

dans leur relation de travail avec les métisses [6]. Les relations de travail ne sont plus exclusivement de nature commerciale mais implique avant tout une relation de confiance.

Les étudiants ont ainsi réalisé de multiples séjours dans la province de Moyobamba afin d’appréhender les conditions de vie dans lesquels ces communautés natives habitaient et gagner leur confiance en apprenant à cohabiter pendant quelques semaines au sein de leur environnement.

C’est grâce à cette relation de confiance que la mise en place d’un espace de concertation et d’échanges interculturels a permis d’instaurer un transfert de connaissances mutuel entre les indigènes et les étudiants sur un éventail large de questions aussi bien techniques et productives que sur la culture et les pratiques ancestrales du peuple Awajún. Ce faisant la capacitation des indigènes s’est effectuée principalement à travers un système de *learning by doing* dans leur environnement natif

## **2.4 - Contrainte et faiblesse du projet**

L’engagement social sur lequel repose ce projet s’est traduit en pratique par l’instauration d’un modèle de gestion flexible s’adaptant avant tout aux producteurs natifs où prévaut une logique de rentabilité soutenable.

Tout d’abord ce modèle entrepreneurial doit être suffisamment flexible pour faire en sorte que ce soit les intérêts des indigènes qui prévalent. Ainsi il ne suit aucun patron déterminé et s’adapte aux circonstances et besoins des communautés. La mise en place d’un tel modèle de commerce inclusif nécessite la formation d’une nouvelle génération d’entrepreneurs qui soient prêts à s’allier avec les communautés natives et mettre en place une activité commerciale qui, dans un premier temps, ne suit pas une logique purement de profit. Pour les auteurs du projet, les retours sur investissement à court terme sont faibles mais à long terme les bénéfices peuvent être considérables. En effet, une fois la relation de confiance instaurée, les producteurs indigènes ne souhaiteront pas négocier avec autrui, ce qui pourrait amener à créer une situation de monopole pour certains produits au profit de l’entrepreneur. Ainsi la principale faiblesse du commerce inclusif réside dans la difficulté de trouver des entrepreneurs prêts à financer le capital initial pour démarrer un projet d’une telle nature. Pour répondre à ce problème le sociologue Luis Javier Angulo Talavera propose la création d’un fond économique qui aurait pour vocation première de fournir ce capital initial et serait financé par des dons.

## **3 - Les premiers résultats du projet pilote**

Actuellement aucune transaction commerciale n’a encore été entreprise avec les communautés natives. La priorité étant d’améliorer la production de café, le consortium a entrepris d’enrichir la qualité des terres d’exploitations à travers la mise en culture de différents types de graines.

Cependant le projet présente déjà des retombées positives au sein des communautés.

Les indigènes confiant quant à la réalisation du plan de commerce inclusif et anticipant des revenus supplémentaires, voient désormais comme une nécessité d'investir dans l'éducation de leurs enfants ainsi que des générations plus âgées pour être à même de comprendre et assimiler les connaissances liées au projet. Les communautés ont également pris conscience qu'elles doivent s'organiser aussi bien au niveau interne qu'externe dans leur relation avec autrui afin d'améliorer la gestion de leurs territoires. Le projet a permis de les sensibiliser sur une gestion soutenable de leurs ressources naturelles afin d'améliorer la production de café, éviter l'érosion des sols et récupérer leurs habitats. Cela a donné lieu à un processus de reforestation avec la participation directe des communautés.

En leur attribuant un statut de rôle égal dans la joint-venture, les communautés ne suivent plus une logique d'assistance mais sont au contraire devenus acteurs à part entière, désireux d'améliorer la rentabilité du projet et leurs conditions de vie. Aujourd'hui les autorités régionales péruviennes portent un grand intérêt au modèle expérimental de commerce inclusif. Par ailleurs du fait du contact entre les communautés natives, les leaders indigènes et les équipes d'étudiants de la PUCP, le projet se diversifie actuellement vers d'autres produits issus des ressources naturelles de la région tels que le bois et le cacao. De nouvelles propositions de projets sont discutées avec le gouvernement régional de San Martín, le projet Awajún Buen Vivir et les autorités régionales environnementales concernant le commerce du bois. Le compromis ici s'attache au repeuplement des arbres en voie de disparition. De même plusieurs projets de thèses sont actuellement en cours avec les étudiants de la PUCP pour mettre en place de nouvelles formes d'entrepreneuriat social.

## **Conclusion**

Reproduire ce modèle dans d'autres pays, présentant des caractéristiques similaires au sein des communautés indigènes, nécessite un travail de terrain de longue haleine rassemblant des acteurs de toutes les sphères (autorités publiques, société civiles, universités, entrepreneurs) disposant de compétences solides dans des domaines vastes aussi bien sur le plan technique que social. Ainsi, le chef de projet Luis Angulo Talavera souligne l'importance de tout le travail de fond qui s'est réalisé au préalable dans le cadre du projet *Awajún Buen Vivir* avec les communautés natives pour que le modèle de commerce inclusif ait pu donner naissance. Un point d'honneur a été mis pour comprendre et appréhender le mode de vie des communautés aussi bien dans leurs coutumes et croyances, leurs systèmes normatifs que leurs gestions des ressources.

Ce modèle présente donc un investissement de long terme qui nécessite un suivi et une évaluation constante des résultats économiques et sociaux aussi bien quantitatifs que qualitatifs, étape souvent négligée. Toute la difficulté soulignée par les équipes d'étudiants et les chefs du projet est de trouver l'appui financier pour mener à bien le projet. Pour plus d'information sur le projet pilote de commerce inclusif avec les producteurs de café des communautés Shimpiyacu et Shampuyacu voir la page web [www.ecorganicperu.com.pe](http://www.ecorganicperu.com.pe).

## Bibliographie

- C.A. Santiago Villavicencio, J. Villegas, E. Soto Sierra. Septiembre del 2012. *Informe de Evaluación Final Externa del Proyecto: "Soluciones Prácticas para enfrentar la crisis de los medios de vida de las comunidades indígenas e inmigrantes, Moyobamba Perú "*, Lima: Soluciones Prácticas.
- L.J Angulo Talavera. Noviembre 2012. *Informe Final del Proyecto Awajún Buen Vivir, San Martin, Moyobamba: Soluciones Prácticas.*
- M. Tamayo. 2011. *Informe Final Impacto generado por el proyecto "Desarrollo empresarial de mercados emergentes" en comunidades Awajún del Alto Mayo- 3 de Agosto de 2010 al 26 de Julio de 2010.* Lima: Pontifica Universidad Católica del Perú (PUCP).
- [http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/index.php?option=com\\_content&task=view&id=298&Itemid=119](http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/index.php?option=com_content&task=view&id=298&Itemid=119)
- <http://mercadoemergentespucp.blogspot.fr/>

## Notes

- [1] Il est important de signaler que le projet de Commerce Inclusif bien qu'il ait été développé dans le cadre de la convention entre la PUCP et la FERIAAM n'appartient à aucune de ces deux institutions.
- [2] Soluciones Prácticas a été créé en 1965 au Royaume –Uni, il a pour mission de développer et diffuser l'utilisation de technologies soutenables dans les pays en développement. Il est présent au Pérou depuis 1985.
- [3] Source : L.J Angulo Talavera. Noviembre 2012. *Informe Final del Proyecto Awajún Buen Vivir, San Martin, Moyobamba: Soluciones Prácticas*
- [4] La mouture est la dernière étape de transformation avant l'infusion du café
- [5] Taux de change annuel moyen entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et le 1<sup>er</sup> janvier 2012 : 1 PEN= 0.2640 €-  
Source : *Banco Central de Reserva del Perú*
- [6] Métisse est le nom donné par les communautés natives aux personnes provenant de la capitale et des grandes villes